ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN—POLONIA

VOL. XXII, 32 SECTIO H 1988

Szkoła Główna Planowania i Statystyki w Warszawie

Grażyna LEŚNIAK-ŁEBKOWSKA

Refleksje na temat struktur organizacyjnych

Размышления на тему организационных структур

Reflections on Organizational Structures

Struktury organizacyjne to jedno z najważniejszych zagadnień w teorii organizacji i zarządzania. Zawsze poświęcano mu dużo uwagi, dążąc do wzbogacenia wiedzy teoretycznej a zwłaszcza wypracowania racjonalnych metod ich budowy i reorganizowania w przypadku dysfunkcjonalności. Proponowane metody projektowania organizacji „od dołu"[1] w gruncie rzeczy nastawione były na unikanie przerostów w zatrudnieniu i pozwalały na budowę struktury organizacji typu biurokratycznego o stałych celach, procedurach i uczestnictwie ludzi.[2]

Jak wykazują doświadczenia praktyki zarządzania struktury biurokratyczne w przedsiębiorstwach produkcyjnych nadają się do mało zróżnicowanej technologicznie i asortymentowo produkcji, o wysokim stopniu standaryzacji, na dużą skalę wytwarzanych i sprzedawanych produktów na stale rosnącym rynku. Formy te (struktury liniowo-sztabowe, poziome, pionowe itp.), sztywne ze względu na integrację pionową, nie pozwalają na łatwe opanowywanie nowych rynków i dziedzin produkcji. Umożliwiają rozbudowę istniejących linii, ale każda innowacja stwarza zbyt dużo problemów administracyjnych. Jednocześnie zasada specjalizacji w praktyce kierowniczej prowadzi do jednostronności w postrzeganiu problemów, odrzucania problemów „obcych" i partykularyzmu interesów. W przypadku nasycenia tradycyjnych rynków zbytu lub istotnych zakłóceń w sferze zasileń organizacji (w surowce, mate-

[1] Zob. J. Kurnal: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1969.

[2] Wyznaczniki struktury biurokratycznej zaproponowane przez S. Kwiatkowskiego.

riały, energię, kadry, informacje) ograniczone perspektywy w rozpoznawaniu i rozwiązywaniu problemów stają się barierą innowacyjności. Z kolei decyzje dotyczące zmian są podejmowane na szczycie hierarchii organizacyjnej, gdzie jest scentralizowana władza i ze względów „konstrukcyjnych" może być oceniany cały system organizacyjny.

Wraz ze wzrostem niepewności w otoczeniu wszystkie struktury biurokratyczne oparte na wąskiej specjalizacji stają się ryzykowne, jeśli są oceniane pod względem efektywności ekonomicznej. Zmniejszenie ryzyka można osiągnąć dzięki dywersyfikacji asortymentu. Niesie ona jednak złożoność, która doprowadza do kryzysu organizacje o strukturach liniowo-funkcjonalnych [3], z silną centralizacją zarządzania operatywnego.

Praktyka gospodarcza w wysoko rozwiniętych systemach rynkowych wypracowała wiele form struktur organizacyjnych przedsiębiorstw oraz ich ugrupowań integracyjnych, które są sprawne również w warunkach niepewności, zagrożenia konkurencją i złożoności działań (struktury oddziałowe, tensorowe, macierzowe i zadaniowe). W Polsce dopiero zaczynamy poruszać temat struktur organizacyjnych i ich możliwej różnorodności będącej wyrazem koniecznych przystosowań do specyfiki poszczególnych firm i warunków ich działania. W tej sytuacji trzeba uznać, że ogólne zasady budowy struktur zalecane w ramach teorii organizacji i zarządzania są niewystarczające. W zbyt małym zakresie uwzględniają interdyscyplinarny charakter zmian strukturalnych i postęp, jaki dokonał się w dziedzinie techniki, technologii, ekonomiki i organizacji pracy, socjologii organizacji, informatyki, planowania przestrzennego oraz w wielu innych dyscyplinach zajmujących się czynnikami wywierającymi wpływ na kształt i sprawność struktur organizacyjnych.

Nie można również abstrahować od sytuacji politycznej, społecznej i gospodarczej w kraju i na świecie, która narzuca określone wymagania, jakim muszą sprostać współczesne organizacje.

Sytuację gospodarczą charakteryzują m. in. trzy ważne zjawiska:

1. Kryzys struktur organizacyjnych gospodarki wywołujący konieczność restrukturyzacji poprzez wycofywanie się z nierentownych materiałów i energochłonnych technologii i inwestowanie w tzw. „hi-tech", nowoczesne technologie o dużym wkładzie wiedzy. Jest to problem wielu branż, zwłaszcza w przemyśle ciężkim lub w układzie terytorialnym — wielu regionów, w których powstały centra tradycyjnych przemysłów, obecnie przeżywające kryzys;

2. Kryzys ekonomiczny z połowy lat 70-tych, którego nadal nie

---

[3] Nazywam tak tę grupę struktur, w których praca kierownicza jest dzielona według funkcji, zaś zależności między kierownikiem a wykonawcą są liniowe.

udało się w wielu krajach, branżach, regionach i firmach pokonać, a który wywołał ponadto zaostrzenie się warunków konkurencyjnych, zwłaszcza ze strony tzw. nowo uprzemysłowionych krajów trzeciego świata. Kryzys gospodarczy w Polsce należy rozpatrywać łącznie z kryzysem systemu zarządzania gospodarką narodową[4] zadłużeniem gospodarki oraz realizowaną reformą gospodarczą jako ogólnonarodową drogą przełamywania kryzysu;

3. Rewolucja naukowo-techniczna, sprawiająca m. in. wzrost atrakcyjności wybranych branż, w których udaje się skutecznie przekształcić naukę w siłę bezpośrednio produkcyjną. Oznacza to ogromny wzrost zainteresowania wszelką działalnością badawczo-rozwojową, sposobem jej zorganizowania i efektywnością w warunkach surowego reżimu finansowego.

Sytuacja ta, oczywiście w różnym stopniu dotyczy poszczególnych organizacji. Generalnie jednak wyznacza sposób przystosowania: aktywność we wszystkich sferach działalności.

Organizacje gospodarcze nastawiające się na międzynarodową konkurencyjność swoich produktów (podstawowy warunek rozwoju), muszą być elastyczne, efektywne w sensie ekonomicznym i innowacyjne. Każdy z tych warunków musi być „wbudowany" w strategie rozwoju organizacji i struktury organizacyjne.[5]

ELASTYCZNOŚĆ

Coraz częściej cecha ta — określająca sprężystość materiału lub w sensie przenośnym — swobodny, stosowany do sytuacji sposób myślenia i działania — zaczyna być odnoszona od skomplikowanych procesów, takich jak procesy wytwórcze, administrowania i zarządzania dużymi organizacjami. Jej osiągnięcie wymaga wręcz rewolucyjnych osiągnięć w dziedzinie techniki.

Rewolucja w bazie wytwórczej to przede wszystkim wprowadzanie elastycznych systemów wytwarzania. Bezpośrednia kontrola numeryczna, projektowanie i produkcja komputerowa — to elementy tych systemów. Zautomatyzowane fabryki stosują tzw. systemy CAD/CAM, czyli komputerowego wspomagania projektowania i wytwarzania lub całościowo ujmujące sferę produkcji zintegrowane komputerowe systemy produkcyjne (CIM). Elastyczność w sferze wytwarzania można osiągnąć ze względu na wiele aspektów. Możemy wyróżnić:

---

[4] Zob. *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje.* Praca zb. pod red. B. Wawrzyniaka. PWE, Warszawa 1985.

[5] Zob. szerzej G. Leśniak-Łebkowska: *Strategia i struktura organizacji.* WOKI (mat. powielane), Szczecin 1987.

— elastyczność maszyn, polegającą na łatwości włączania lub wyłączania danej maszyny z procesu produkcji,
— elastyczność produktu, polegającą na zdolności do wytwarzania nowych produktów szybko i tanio,
— elastyczność procesu, polegającą na możliwości produkcji zestawu części z wykorzystaniem różnych materiałów, różnymi sposobami,
— elastyczność linii technologicznych, polegającą na zdolności systemu do ciągłości operacji dzięki różnym możliwym strumieniom wytwarzania wykorzystywanym alternatywnie w sytuacji awarii i przerw spowodowanych różnymi przyczynami,
— elastyczność skali produkcji, zapewniającą rentowność działania przy dowolnej skali produkcji,
— elastyczność ekspansji, polegającą na możliwości modułowej rozbudowy systemu,
— elastyczność operacji, polegająca na możliwości dokonywania zmian w kolejności operacji składających się na wytworzenie danej części czy produktu,
— elastyczność produkcji, polegającą na wielostronnych możliwościach w zakresie produkcji różnych części.[6]

Dzięki tak wszechstronnie kształtowanej elastyczności w systemach wytwórczych, ponadto przy uwzględnieniu dużej łatwości w tworzeniu struktur złożonych przedsięwzięć rozwojowych, podejmowanych przez wiele firm wspólnie, tradycyjne myślenie ekonomiczne wykorzystujące zjawisko tzw. skali działania również ulega zmianom. Coraz częściej zaczyna się mówić o korzyściach wynikających z możliwości szybkiego kreowania odpowiedniego potencjału, który pozwala efektywnie reagować na sytuację niepewności i niejednoznaczności, rozwijać się bądź kurczyć w zależności od potrzeb. W ten sposób zasięg działania jest zawsze opłacalny („economies-of-scope" zamiast „economies-of-scale").

W procesie administrowania podkreśla się, przede wszystkim, konieczność debiurokratyzacji. Biurokracja poprzez procesy formalizacji, standaryzacji i centralizacji prowadzi do „usztywnienia" organizacji, uniemożliwiając jej szybkie eliminowanie niedostosowanych do nowej sytuacji wzorów oraz opanowywanie właściwych. Przeszkadzają w tym zarówno standardowe procedury operacyjne, jak i postawy ludzi nastawionych na poczucie bezpieczeństwa, wynikające ze stałości celów i zasad postępowania.

---

[6] SME Newsletter, April, 1985 za „Recent Trends in Flexible Manufacturing" UN, New York 1986, Economic Commission for Europe, Genewa.

W procesie zarządzania organizacją gospodarczą elastyczność może być osiągana dzięki nowym technologiom informacji, które umożliwiają pokonanie technicznych barier w ustaleniu najkorzystniejszego dla danej organizacji stopnia centralizacji lub decentralizacji zarządzania. Skomputeryzowane systemy komunikacji wewnątrz i pomiędzy firmami umożliwiają szybkie, skoordynowane reagowanie na wszelkie zmiany. Zapewniają czas na przystosowanie, chociaż przyczyniają się również do wzrostu burzliwości otoczenia mierzonej tempem i zasięgiem zmian, nieraz przybierających postać gwałtownych i żywiołowych reakcji na niepokojącą informację. Planowanie, oparte na ekstrapolacji trendów z przeszłości pogłębione wiarą i zaufaniem do przyszłości, wypierane jest stopniowo przez planowanie i zarządzanie strategiczne, uwzględniające nieliniowy i nieciągły przebieg procesów rozwoju, nastawione na unikanie zagrożeń i wykorzystywanie szans. Struktury organizacyjne stają się przy takim podejściu instrumentem zarządzania umożliwiającym bądź hamującym realizację obranej strategii rozwoju. Zwiększonej elastyczności wymagają również systemy motywacji kontroli i oceny kadr, ponieważ od aktywnych, twórczych, przedsiębiorczych ludzi zależy efekt końcowy. Systemy kontroli w niespokojnym otoczeniu muszą gwarantować scentralizowaną kontrolę przy jednoczesnej decentralizacji zarządzania. Ponadto podział pracy kierowniczej wraz z mechanizmami koordynacji i integracji działań muszą być elastycznie dostosowane w strukturach organizacyjnych, stosownie do stopnia złożoności działań i niepewności zdarzeń.

EFEKTYWNOŚĆ EKONOMICZNA

W związku z realizowaną reformą gospodarczą relacje uzyskiwanych efektów do ponoszonych kosztów muszą być przedmiotem stałej uwagi kierownictwa organizacji i porównań wewnątrz- i międzybranżowych. Bez dbałości o opłacalność inwestycji i szybkość cyrkulacji pieniądza nie ma działania mechanizmu ekonomicznego równoważenia popytu z podażą, konkurencji, zainteresowania postępem technicznym. Można byłoby te relacje, myśląc o strukturach organizacyjnych, pozostawić finansistom, gdyby nie to, że czynniki kształtujące bezpośrednio efektywność ekonomiczną, tj. koszty, ceny, skala i struktura produkcji oraz zbytu w układzie terytorialnym i branżowym, silnie zależą od struktur. Przykładowo jedna z pozycji kosztów — koszty osobowe — zależy bezpośrednio od wielkości i struktury zatrudnienia. Ta zaś od podziału pracy i władzy w organizacji metod wytwarzania i zarządzania.

Przy kosztowej formule cen nie bez znaczenia jest strukturalna zdolność do minimalizowania kosztów poszczególnych operacji, redukcja zbędnego zatrudnienia, właściwe wykorzystywanie zjawiska specjalizacji. Skala i struktura produkcji i zbytu to wyznaczniki wielkości organizacji i złożoności jej struktury, a co za tym idzie — wymiarów struktur organizacyjnych, mechanizmów integracji i koordynacji działań.

INNOWACYJNOŚĆ

Rozważając zdolność organizacji do tworzenia nowych wartości nie sposób pominąć wpływu konkretnych rozwiązań strukturalnych na powstawanie pomysłów, fizyczne tworzenie nowego produktu (może być nim usługa, informacja, metoda...) oraz jego dyfuzję na większą skalę. Wiadomo, że o klimat innowacyjny najłatwiej w małych organizacjach o swobodnych wielokierunkowych przypływach informacyjnych. Wielkie organizacje, inwestujące dużo w sferę badań i rozwoju, również starają się przekształcać tak swoje struktury, aby pomysły mogły powstawać nie tylko w laboratoriach, ale wszędzie, bo myśl ludzka nie wymaga szczególnych warunków. Trudniej jest ze sferą tworzenia „nowości" a jeszcze trudniej z uzyskaniem zadowalającej skali jej upowszechnienia. Potrzebne są tu bowiem szybko i w odpowiedniej ilości zgromadzone środki rzeczowe i finansowe. Problem strategii przedsiębiorczych dużych firm oraz organizacji przedsięwzięć przekraczających skalę jednej organizacji gospodarczej musi się szybko doczekać stworzenia warunków dla swobodnego kształtowania struktur organizacyjnych.[7] Pomiędzy elastycznością, efektywnością ekonomiczną oraz innowacyjnością występują oczywiste sprzężenia zwrotne.

Na podstawie powyższych przemyśleń można sformułować ogólniejszą refleksję na temat istoty rozwoju struktur organizacyjnych. Chodzi w nim chyba o to, aby usuwać wszelkie przeszkody natury technicznej, technologicznej, wynikające ze stanu świadomości, ograniczonej wydolności ludzi i ich zdolności intelektualnych, skąpego talentu organizacyjnego i przywódczego. Aby tworzenie organizacji a w konsekwencji i jakości życia, było zależne od woli ludzi, a możliwe — w każdych warunkach.

Teoria organizacji i zarządzania powinna określać granice tych możliwości stale śledząc postęp dokonujący się w przełamywaniu kolejnych barier.

---

[7] Zob. G. Leśniak-Łebkowska, B. Wawrzyniak: Zarządzanie przedsięwzięciami. OPT (mat. powielone), Katowice 1987.

РЕЗЮМЕ

Следует по-новому подойти к вопросам организационных структур в теории организации и управления. Она должна ситуационно определять границы эффективности разных моделей, барьеры развития организации, использовать достижения и прогресс, происходящий в областях, которые занимаются факторами формирования организационных структур. Только такой интердисциплинарный подход обеспечит тесную связь теории с практикой, требующей конкретных указаний.

Определенная политическая, общественная и экономическая обстановка, характеризующаяся большой концентрацией и быстротой изменений, цели реформируемого предприятия выдвигают три требования, на которые должны ответить организации и их структуры: эластичность, экономическая эффективность и способность к новациям.

Эластичными должны быть как производственная сфера и администрирование, так и все управление организацией. Достигнуть её можно благодаря организационно-техническому прогрессу. Экономическая эффективность зависит от организационных структур непосредственно и посредственно. Способность к иновациям также зависит от обстановки, какую отдельные структуры создают для введения новшества и их внедрения в широком масштабе.

Заинтересования теоретиков этим не должны исчерпываться, т.к. экономический механизм вынуждает отдельные организации создавать разнородные интеграционные формы, при помощи которых будут реализованы сложные начинания и процессы.

SUMMARY

The problem of organizational structures requires to be viewed in a new way within the theory of organization and management. The latter should provide a situational definition of the limits of the efficiency of different models and the barriers to the development of the organization. It should also make use of the progress taking place in the domains concerned with the factors which form organizational structures. It is only such an interdisciplinary approach which can assure stronger bonds with the needs of practice which requires concrete indications.

The political, social and economic situation characterized by considerable intensity and speed of changes as well as the aims of the activity of the establishment under reform, impose three requirements which must be fulfilled by organizations and their structures. These are: flexibility, economic efficiency and innovations.

Flexibility refers both to the spheres of production, administration and overall mnagement of the organization. It can be achieved through organizational and technological progress. Economic efficiency depends on organizational structures both directly and indirectly. Innovations are also dependent on the degree in which particular structures create an innovative atmosphere and enable innovations and their spread on a large scale.

This should not be the end of the concerns of the theory because the economic mechanism induces particular organizations to create different integrative forms for the realization of complex undertakings and processes. They have their own structures which condition the essence of the behaviour of individual elements.